

W1-caso di studio-Project Management ICT

L'esperienza di un Project Manager in un progetto ICT sanità complesso

Roberto Bellini, AICA

Claudio Caccia, AISIS

Milano, maggio 2019

Come argomento per questo primo allenamento della Palestra del Professionista Digitale abbiamo proposto quello del Project Management: siamo sicuri che dovremo tornarci sopra anche perché è stata recentemente approvata la norma UNI 11648 che è focalizzata sul Project Management in generale e che analizzeremo in un prossimo allenamento.

Abbiamo invitato a questo allenamento Claudio Caccia, a cui abbiamo chiesto di raccontare la sua esperienza su progetti complessi.

Il progetto raccontato

Caccia come CIO ha condotto tra il 2009 e il 2013 un progetto commissionato da un importante Gruppo che opera nella Sanità privata. Il gruppo è composto da 4 ospedali, per un totale di circa 850 posti letto, un centro di ricerca, una sede poliambulatoriale di cinquemila mq, un fatturato di circa 200 milioni.

Le necessità che hanno determinato la definizione di un progetto di revisione complessiva del sistema informativo di quell'azienda comprendevano

1-una importante fusione aziendale: l'azienda con la fusione, aveva raddoppiato il fatturato e raddoppiato i posti letto; facendo emergere la necessità di utilizzare nuovi strumenti che consentissero di integrare i precedenti sistemi informativi

2-i sistemi informativi presenti in entrambe le società che andavano a fondersi erano decisamente obsoleti ed erano anche sistemi, di fatto, sovrapponibili. Da lì, l'idea di cambiare rapidamente, soprattutto considerando che i vecchi sistemi informativi producevano dei rischi concreti, nel senso che la situazione era tale per cui si verificavano delle interruzioni di continuità operativa.

3-ultima necessità che motivava il progetto era l'opportunità di utilizzare la revisione del sistema informativo come momento di revisione e consolidamento dei processi di presa in carico dei pazienti nelle varie sedi e di standardizzazione dei processi nell'area amministrativo-contabile

In sostanza le 3 necessità assieme hanno determinato la decisione di un investimento nell'area ICT che assumeva sia una valenza di ottimizzazione dei processi e delle risorse umane sia un obiettivo di miglioramento della qualità nelle diverse strutture del gruppo.

La proprietà del Gruppo, dopo uno scouting per la selezione di un responsabile di progetto, chiamò Caccia proponendogli l'incarico per un progetto triennale, con l'obiettivo di una revisione complessiva dei sistemi informativi di gruppo. Caccia valutò con grande attenzione la proposta che considerava intrigante per i due vincoli che ne condizionavano il risultato: 1) essere un progetto di sistema informativo unico di gruppo e 2) doverlo rendere operativo almeno per le funzionalità di base, sia per le componenti tecnologiche sia per la parte applicativa in sei mesi, e completare l'implementazione nei successivi 2 anni e mezzo.

È importante avere qualche dettaglio ulteriore del progetto, per valutarne la complessità.

La revisione complessiva del sistema informativo del Gruppo si basava su 3 aree principali.

Area tecnologica. Nell'area tecnologica bisognava fare una revisione della rete geografica, che collegava le varie sedi del gruppo, perché naturalmente il sistema applicativo veniva erogato da un'unica server farm posta a livello centrale di gruppo, e quindi gli applicativi poi dovevano essere utilizzati in una sorta di private cloud da tutte le altre sedi. L'upgrading delle reti locali all'interno delle varie sedi coinvolte e l'attivazione di una piattaforma IDM e SSO che consentisse di gestire in modo adeguato la profilatura degli utilizzatori: stiamo parlando di 2500 utenti. Interventi che prevedevano un significativo investimento economico.

Area clinico-gestionale. Bisognava rifare il sistema di accoglienza che in un'azienda sanitaria significa sistema di accettazione dei pazienti in ospedale, sistema di pronto soccorso, sistema di prenotazione degli spazi nei building, che per un privato accreditato è uno dei sistemi più critici. Era previsto l'inserimento di un primo modulo di cartella clinica elettronica in tutte le strutture del gruppo, che significava la gestione dei posti letto in reparto, l'order management a fronte di tutte le diagnostiche e le prescrizioni o verso altre specialità cliniche: in sintesi la gestione automatizzata del ciclo operatorio, dalla accettazione alla lettera di dimissione.

Sempre nell'area clinica, era prevista inoltre la revisione del sistema di imaging, anche questo con un impianto unico a livello di gruppo in modo tale che fosse possibile la refertazione a distanza. compresa la revisione del sistema informativo di laboratorio e di anatomia patologica. Quindi, sostanzialmente, per chi non è del settore, un'automazione di tutte le componenti importanti, essenziali, di un sistema informativo nell'area clinica.

Area del sistema informativo amministrativo contabile. Il progetto prevedeva la introduzione del sistema Erp Oracle e l'attivazione di un sistema informativo direzionale. Quindi la costruzione di un Data Warehouse che viene alimentato automaticamente dai sistemi dell'area amministrativo contabile e dai sistemi dell'area clinica e viene sostanzialmente utilizzato per analisi dei dati con strumenti specifici, nel nostro caso Qlick View.

Il costo complessivo del progetto era di circa 8 milioni nel triennio (2010, 2011, 2012) che assommato al costo del personale, arrivava complessivamente a 12 milioni, pari al 2% del fatturato. Il progetto venne giudicato sostenibile anche perché, se si fossero mantenuti i sistemi esistenti, si sarebbero spesi comunque circa 2.1 milioni l'anno.

Il team di progetto e il piano di sviluppo

A fronte delle caratteristiche sopraindicate, la proprietà decise l'ingaggio di un nuovo CIO, che avrebbe dovuto prendere in carico la pianificazione e la gestione del nuovo sistema informativo integrato. Caccia chiese prima dell'ingaggio due prerequisiti: portarsi una sua piccolo team di professionisti, dato che il progetto era molto sfidante e richiedeva una squadra ben rodada e che il progetto fosse finanziato ex ante per l'intero triennio.

- ◆ Il piano di sviluppo del progetto (cioè il GANNT) prevedeva
- ◆ ingaggio del capoprogetto a settembre del 2009. Da settembre a metà d'ottobre sviluppo dello studio di fattibilità con la produzione di un documento formale, da sottoporre alla direzione e alla proprietà per approvazione formale
- ◆ Da metà ottobre a fine novembre 2009 produzione del piano di sviluppo triennale 2010-2012, con estensione in realtà alla prima metà del 2013, perché oggettivamente poi l'avvio era previsto a giugno-luglio del 2010. Anche questo piano fu formulato come documento formale, sottoposto alla direzione e alla proprietà
- ◆ dal mese di dicembre, definizione dei contratti. Nel mese di gennaio, definizione e firma dei contratti con i fornitori. Entro gennaio 2010, di fatto, kick off del progetto.

Governance del progetto

In sintesi furono definite tre linee a supporto della Governance del progetto

Prima cosa: la governance del progetto, come già accennato, prevedeva documenti formalizzati approvati con autorizzazione e finanziamento formale per tutto l'intero progetto. Questo era uno dei prerequisiti.

Seconda cosa fatta: revisione dell'organigramma del team ICT, perché per la gestione di un progetto importante c'è bisogno comunque di avere un team che lavora in un certo modo. Quindi riassetto della funzione organizzativa e strutturazione di un service desk interno attrezzato con un trouble ticketing interno. Questo per consentire di tracciare tutte le attività che venivano fatte, nell'ambito di un masterplan di progetto

Terza attività; Gantt di progetto dettagliato, con circa 400 wbs, da aggiornare periodicamente.

E una quarta attività: piano di comunicazione. Tutto il mese di gennaio venne utilizzato sostanzialmente per presentare il progetto a tutte le componenti dell'area amministrativo-contabile, della area clinica, dove per area clinica si intendeva tutto il personale di front office, quindi tutto ciò che andava a interagire con i cittadini/pazienti, tutti i primari, tutte le caposala di tutte le strutture.

Due elementi ancora furono inseriti per migliorare la gestione del progetto.

- ◆ È stata fondamentale la creazione di un unico team virtuale del progetto, comprendente uomini IT interni e uomini IT dei fornitori. La logica era: non ci interessa avere il più bravo della classe, ma la classe di più alto livello. Il progetto era connotato da forti integrazioni su applicativi diversi, il risultato era costituito dalla soddisfazione del cliente finale, che doveva avere un risultato informativo fortemente integrato.
- ◆ per la gestione del progetto, calendario di incontri periodici di verifica dello stato avanzamento lavoro. Venne creata un'organizzazione di team ICT con 4 PM di progetto, che settimanalmente si incontravano per allineare CIO e 4 PM; inoltre mensilmente tutto il team Ict si allineava per capire dove stavamo andando, se emergevano delle criticità da affrontare, eccetera. Incontri periodici di tutti i fornitori coinvolti.

L'avanzamento del progetto di base e lo start up

Effettivamente, da gennaio ad aprile, venne rifatta tutta l'infrastruttura tecnologica; fra maggio e giugno venne effettuato il piano di formazione per tutti i soggetti coinvolti: stiamo parlando di 700 ore di formazione, prevalentemente frontale, con aule didattiche aperte dalle 8 alle 18 in modo tale che il personale clinico potesse fare la formazione quando era disponibile.

Il 4 di luglio del 2010 venne avviata la piattaforma di base in tutte le sedi in un'ottica di Big Bang: spenti tutti i vecchi sistemi, attivato il nuovo sistema. Lo switch on venne realizzato senza alcuna interruzione di servizio. Questo è stato reso possibile con l'attivazione di 15 team in parallelo che dovevano essere presenti in tutte le strutture, in tutti i piani delle strutture. Furono consumate circa 700 giornate-uomo in 2 settimane per fare il go live.

Qualche approfondimento su richiesta dei partecipanti

- ◆ Domanda da un partecipante: era stata fatta, a conclusione del progetto, una valutazione del ritorno economico dell'investimento fatto, cioè di quale valore avesse portato, non tanto all'Ict, ma al business aziendale?

Caccia risponde che non fu fatta alcuna valutazione economica; nella bibliografia recente il suggerimento è quello di fare una valutazione multidimensionale dei risultati, perché non sempre la valutazione economica è un parametro utile. Secondo uno studio fatto recentemente da Bocconi con un Benchmark fra aziende italiane e aziende della Catalogna dove, nella regione di Barcellona, è stato attivato un progetto di automazione dell'area sanitaria già da 10 anni: da questa ricerca empirica emerge sostanzialmente l'opportunità di fare delle valutazioni multidimensionali, che oltre alla componente di riduzione dei costi, sostanzialmente vadano a vedere anche il miglioramento della qualità dei processi, il miglioramento della qualità delle informazioni, che sono difficilmente quantificabili.

Per quanto riguarda lo specifico progetto, invece, venne effettuata un audit sul progetto da terze parti indipendenti. Il risultato di questo audit forniva una indicazione su due valutazioni, 1) sugli obiettivi raggiunti del progetto: il progetto ha realizzato gran parte del nuovo sistema informativo, così come pianificato, rispettando tempi e costi; 2) sulla qualità di

gestione del progetto, da cui Caccia ricava un suggerimento: l'attività di PM comporta anche un'attività di documentazione significativa delle attività che vengono fatte. Questo è importante come in questo caso in cui la documentazione serve anche per gestire il progetto e capire dove si sta andando.

Però, se poi arriva un auditor serve anche per fornire documentazione in modo trasparente. In effetti l'auditor ha confermato che: "l'iniziativa è stata condotta all'interno di un quadro ambientale ad alta complessità, la disponibilità di documentazione accurata, la prontezza della collaborazione e la familiarità con approccio strutturato e la chiarezza del disegno complessivo, abbinata ad un evidente capacità organizzativa, qualificano l'attività di gestione del progetto ad un livello di competenza medio-alto".

◆ Domanda di un partecipante: per la costruzione del team di progetto sono state valutate anche le competenze eCF?

Caccia riprende la parola. Per quanto mi riguarda ho preso delle persone che conoscevo e a cui ho suggerito di fare una certificazione **accreditata** visto che comunque io ritenevo opportuno utilizzare quel tipo di metodologia. Quindi le mie 4 prime linee, che mi sono portato dietro, erano persone che comunque avevano seguito un percorso di certificazione di PM.